S/2007/294

الأمم المتحدة



# مجلس الأمن

Distr.: General
18 May 2007
Arabic
Original: English

## رسالة مؤرخة ١٨ أيار/مايو ٢٠٠٧ موجهة من الأمين العام إلى رئيس مجلس الأمن

أود أن أشير إلى تبادل للرسائل بين سلفي ورئيس مجلس الأمن في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٤ (S/2004/797 و S/2004/585) يتصل بتمديد ولاية مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا ثلاث سنوات، من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥ إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧، رهنا بإجراء استعراض لمنتصف المدة في تموز/يوليه ٢٠٠٦.

وفي هذا الصدد، أرفق طيا تقريرا أعده استشاريٌ مستقل عيَّنه المكتب بالتشاور مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية، يستعرض أنشطة المكتب وأداءه (انظر المرفق). وقد أُجريَ الاستعراض من ٢٢ أيلول/سبتمبر إلى ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦ وتضمن زيارات قام بها الاستشاري إلى مقر الأمم المتحدة في نيويورك وإلى مقر المكتب في داكار.

ويقدم الاستعراض تقييما للتقدم المحرز في تنفيذ المهام الرئيسية المنوطة بالمكتب حسبما وردت في ولايته، والمذكورة في مرفق رسالة الأمين العام إلى رئيس مجلس الأمن المؤرخة ١٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤ (S/2005/16)، فضلا عن المهام الإضافية التي طلب المجلس إلى المكتب القيام بها. ويعكس الاستعراضُ أيضا التعليقات على عمل المكتب الواردة من الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا وعدد آخر من الشركاء الدوليين الرئيسيين بخصوص منطقة غرب أفريقيا دون الإقليمية، بينهم مختلف الكيانات التابعة للأمم المتحدة التي لها مكاتب إقليمية في غرب أفريقيا. وما فتئ المكتب الذي يرأسه ممثلي الخاص أحمدو ولد عبد الله يحظى بالتعاون الكامل من الحكومة المضيفة (السنغال) في الاضطلاع بولايته.

وأود إبلاغ أعضاء مجلس الأمن أن العمل جار حاليا على التصدي للشواغل المفاهيمية الفنية التي طرحها الاستشاري بشأن تعزيز أوجه التّآزر والتكامل، وخصوصا في ما يتعلق بولايتي إدارة الشؤون السياسية والمكتب، وذلك بهدف تعظيم المساهمة الجماعية للمنظمة في تحسين الأوضاع في غرب أفريقيا، لا سيما في مجال السلام والأمن.

وأكون ممتنا لو تفضلتم بإطلاع أعضاء مجلس الأمن على هذه الرسالة ومرفقها.

(توقيع) **بان** كي - مون

220507 220507 07-34474 (A)

# المرفق

## الاستعراض المستقل لمكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا

## مفهوم مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا والواقع المحيط به

١ - أنشئ مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا[١]، وهو أيضا مكتب الممثل الخاص للأمين العام لغرب أفريقيا، في داكار لمدة ثلاثة سنوات عملا بتوصية البعثة المشتركة بين الوكالات، التي كانت قد أُوفِدت إلى غرب أفريقيا من ٦ إلى ٢٧ آذار/مارس ٢٠٠١، الداعية إلى ''إنشاء آلية لإجراء مشاورات منهجية ومنتظمة بين كيانات منظومة الأمم المتحدة بغرض تحديد ومواءمة السياسات والاستراتيجيات الوطنية ودون الإقليمية'' (S/2001/434، الفرع الرابع - باء) وفي ضوء تبادل الرسائل الذي أعقب ذلك بين الأمين العام ورئيس مجلس الأمن (S/2001/1128 و S/2001/1129).

٢ - وكان هذا الاستعراض المستقل لمنتصف المدة[٢] متوخى في رسالة الأمين العام S/2004/797 التي طُلب فيها إلى مجلس الأمن تمديد ولاية المكتب حتى نهاية عام ٢٠٠٧. وطُلب بموجب اختصاصات الاستعراض ما يلي:

(أ) تحديد ما تحقق من نتائج وما أُحرزَ من تقدم؛

(ب) استكشاف مواطن القوة في المكتب، وما يعوقه من قيود ويواجهه من مخاطر وما يسنح له من فرص؛

(ج) إبراز الممارسات الجيدة والدروس المستفادة؛

(د) تقديم توصيات تتعلق بالسياسات والممارسة مستقبلا.

٣ - والأساس المنطقي العام لإنشاء المكتب هو إحلال السلام والأمن في غرب أفريقيا. فقد شهدت هذه المنطقة الكثير من الصراعات طوال السنوات العشرين الماضية ولا يزال

---

(١) أنشئ هذا المكتب باعتباره مكتبا تابعا لإدارة الشؤون السياسية خارج مقر الأمم المتحدة ويمثل التجربة الأولى لهذه الإدارة في إنشاء مكتب سياسي إقليمي لامركزي. ورغم تمويل المكتب من الميزانية المقسمة للمهام السياسية الخاصة، فهو لا يشكل مهمة سياسية خاصة بالمعنى العادي. وللاطلاع على ولاية المكتب انظر S/2005/16.

(٢) أجري الاستعراض من ٢٢ أيلول/سبتمبر إلى ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦، في نيويورك وداكار أساسا، مع القيام بزيارتين قصيرتين إلى غينيا وغانا. وللاطلاع على الإنجازات الرئيسية للمكتب التي حُددت في استعراض داخلي سابق أجراه موظفو المكتب، انظر S/2004/797، المرفق، الفقرة ٥٢.

العديد من مصادر الصراعات موجودا. وكان القصد من إنشاء المكتب هو اتّباع نهج دون إقليمي فيما يتعلق بقضايا وأسباب الصراعات التي تتجاوز المشاكل التي تواجهها فرادى الدول والمجتمعات، والاستعانة بجميع القدرات ذات الصلة الموجودة لدى منظومة الأمم المتحدة في هذا المجال وإشراكها.

٤ - وللأمم المتحدة عدد من البعثات السياسية الخاصة وبعثات حفظ السلام في هذه المنطقة دون الإقليمية[٣]، ويتصدى كل منها للمشاكل الخاصة ببلد محدد. كما أن العديد من هذه المشاكل عابر للحدود، مما يعني أن الصراع في أحد البلدان يمكن أن يولد اضطرابات في بلدان أخرى. لذا أُنيطت بالمكتب ولاية لمعالجة هذه القضايا من زاوية دون إقليمية. وبقيام المكتب بذلك فإنه أضاف نقطة انطلاق ممتازة جديدة لمعالجة القضايا السياسية وأسباب الصراعات.

## الإضافة التي حققها المكتب

٥ - تعمل الأمم المتحدة في جميع أنحاء العالم على منع نشوب الصراعات وبناء السلام. وهي تقوم بذلك أساسا على صعيدين، هما القطري والعالمي: على الصعيد القطري من خلال أفرقتها القطرية أو في بعض الحالات من خلال البعثات السياسية الخاصة وبعثات حفظ السلام، وعلى الصعيد العالمي، انطلاقا من مقر الأمم المتحدة من خلال إدارة الشؤون السياسية وإدارة عمليات حفظ السلام ولجنة بناء السلام المنشأة حديثا، الموجودة مقارها جميعا في نيويورك.

٦ - ويضيف المكتب بُعدا جديدا ومثيرا للاهتمام باعتباره قدرة لامركزية وموجودة في هذه المنطقة دون الإقليمية. وكل فريق قطري و/أو بعثة خاصة من الأفرقة والبعثات التابعة للأمم المتحدة قد يواجه طائفة واسعة من القضايا والمشاكل المتداخلة والمتصلة بمنع نشوب الصراعات وتعزيز السلام. وبصرف النظر عن مستوى أقدمية ومدى حنكة كبار القيادات، قد تواجه الأفرقة والبعثات معوقات في ما يمكن أن تعالجه من قضايا داخل بلد معين، ومن حيث صلابة المواقف التي يمكن أن تتخذها، مع المحافظة في الوقت نفسه على علاقة عمل مع الحكومة المعنية والأطراف الأخرى ذات الصلة. ومع ذلك فإن المسائل التي تتصدى لها قد لا تكون، على أهميتها الكبيرة محليا، هامة بما يكفي عالميا لتستحق اهتمامَ الإدارات التابعة للأمم المتحدة في نيويورك المعنية بمنع نشوب الصراعات وبناء السلام، ناهيك عن أن تستحق تدخل تلك الإدارات. لذا، ثمة ثغرة بين المرحلة التي تتوقف عندها قدرة الأمم المتحدة على

---

(٣) سيراليون وغينيا - بيساو وكوت ديفوار وليبريا.

الاستجابة على الصعيد القطري والمرحلة التي يصبح عندها اهتمام مقر الأمم المتحدة وتدخله ممكنا من الناحية العملية. وللمكتب القدرة على الإسهام في سد هذه الثغرة في غرب أفريقيا.

٧ - وفكرة أن أفرقة الأمم المتحدة القطرية[٤] تستطيع الآن أن تحصل على الموارد من مرفق دون إقليمي كهذا المكتب لمواجهة تزايد الجوانب السياسية والمتصلة بالصراعات من عملها، هي فكرةٌ مبتكرة وجذابة. فهي تنطوي على مزايا كبيرة، سواء بالنسبة إلى الأفرقة القطرية أو المهام الخاصة، وبالنسبة إلى الأمانة العامة للأمم المتحدة، من حيث توفير خيار الاستعانة بجهة مرجعية سياسية وفكرية موجودة خارج البلد، ولكنها على مقربة جغرافية وتعرف البلد والمنطقة دون الإقليمية معرفة جيدة، ومن المحتمل أن تنجح في دورها فيما يتعلق ببذل المساعي الحميدة. كما أنها تتيح لكل من الفريق أو البعثة الخاصة ومقر الأمم المتحدة الاستفادة من حكمة ومشورة إضافيتين. وتوفر أيضا مسبارا للأفكار والمبادرات المقترحة. ويمكن الاستعانة بهذه الجهة المرجعية للتدخل في الحالات التي يؤدي إقحامُ الوجود المحلي للأمم المتحدة بدرجة كبيرة في الصراع السياسي المحلي، مع ما ينطوي على هذا الانخراط من مخاطر[٥]، إلى تحقيق عكس النتيجة المتوخاة.

٨ - واستعانة الأمين العام بالممثلين الخاصين في معالجة الصراعات قديم قِدَم الأمم المتحدة نفسها تقريبا. إلا أن المكتب كان، حتى أيلول/سبتمبر ٢٠٠٦، الوحدة دون الإقليمية الوحيدة المنوطة بها ولاية جاهزة لمنع نشوب الصراعات وبناء السلام[٦]. لذا فإن إنشاء هذا المكتب يشكل تجربة يمكن أن تضيف الكثير إلى الوسائل التي يمكن أن يسخّرها كل من الأمانة العامة للأمم المتحدة والمجتمع الدولي لمعالجة القضايا المتعلقة بمنع نشوب الصراعات وبناء السلام. وتجربة كهذه تستحق الاهتمام والتحليل لمعرفة ما هي الدروس التي يمكن استخلاصها منها. بيد أن ذلك لم يحدث حتى الآن، ولا يوجد ما يشير إلى أن إدارة الشؤون السياسية، التي يعتمد عليها المكتب من الناحية الفنية، أو إدارة عمليات حفظ السلام، التي تدير شؤونه، قد فكّرتا مليا في هذه الحاجة.

---

(٤) لا سيما إذا ما شُكلت على نحو ما دعا إليه الفريق الرفيع المستوى المعني بالاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

(٥) جرى استكشاف هذه القضايا بتعمق أكثر نوعا ما في منشور *On Being A SRSG* (في أداء مهام الممثل الخاص للأمين العام) الصادر مؤخرا عن معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث.

(٦) أُعدت اختصاصات وحدة مشابهة تعنى بمنطقة شرق آسيا، من المقرر أن يكون مقرها سنغافورة، ويفهم فريق الاستعراض أن إدارة الشؤون السياسية تعتزم المضي في إنشائها قريبا. والنظر جارٍ في إنشاء مرفق لوسط أفريقيا/منطقة البحيرات الكبرى.

٩ – وتضم إدارة الشؤون السياسية وحدة تخطيط. بيد أن قيادة تلك الوحدة أقرت بأن تركيزها كان منصبّا حتى الآن على توطيد مهمة دعم الوساطات المكلَّفة بها. وبذلك رُكز قدر أقل من الاهتمام على معالجة مسائل التخطيط المسبق والاستفادة من دروس الماضي. وخلافا لإدارة عمليات حفظ السلام، لا توجد لدى إدارة الشؤون السياسية آلية رسمية للاستفادة من الدروس. وبالنظر إلى الطابع الحساس لمسؤولياتها قد يكون ذلك أمرا مناسبا. إلا أن هذا الغياب الواضح لأي طريقة لجمع وتحليل المعلومات عن الخبرة الميدانية وتدوين الدروس المستفادة تمهيدا لنشر هذه المعارف بطريقة استنسابية مناسبة داخل الإدارة[٧] هو أمر جدير بالملاحظة ويحد بشكل غير مرغوب فيه من الفائدة التي يمكن أن تُجنى من مرفق دون إقليمي كهذا المكتب.

١٠ – ومفهوم وجود قدرة لامركزية، مثل المكتب، يفترض مسبقا في حد ذاته وجود بعض المهام المركزية الناجعة. وتذكُّر التحليلات التي أجريت لحالات سابقة والنُّهُج التي اعتمدتها الأمم المتحدة والمجتمع الدولي في معالجتها، والتمكُّن من الاطلاع على تلك التحليلات بسهولة والتعلم منها، هما إحدى تلك المهام. بيد أنه استنادا إلى النظرة المحدودة على طرق العمل داخل إدارة الشؤون السياسية والمكتب، التي يتيحها هذا الاستعراض، يبدو أن ثمة حاجة إلى القيام بمزيد من العمل في كليهما كي يكونا قادرين على الاضطلاع بأنشطة الرصد أو التقييم كأداتين للمساعدة في تحسين الأداء. وإذا ما تبين أن هذا الانطباع الأولي دقيق، قد يتعين على كل من إدارة الشؤون السياسية والمكتب، بعد إجراء تدقيق أكثر جدية وعلى فترة أطول، اتخاذ إجراء بهذا الشأن، بدعمٍ من مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

## التوقعات المعقولة

١١ – طُلبَ أن يتناول هذا الاستعراضُ خيارَ المكتب للأولويات الاستراتيجية والتفاعل بين الأنشطة التي اختارها للتنفيذ والاستراتيجية التي اختارها للمتابعة. ولا يزال من المبكر جدا إبداء رأي قاطع بشأن هذه المسألة لأسباب عدة. فأولا، أيُّ خروج جديد عن المألوف، من قبيل هذا المكتب، هو عمل تجريبي بطبيعته، ولأنه يعمل في مجال الشؤون السياسية ومنع نشوب الصراعات، يتعين أن تكون استراتيجيته مرنة بما يكفي للاستجابة للظروف المستجدة. ثانيا، ينبغي لأي مكتب عليه أن يمارس مهمة بذل المساعي الحميدة أن يكون نهَّازا للفرص لأن المشاكل السياسية تنشأ والصراعات يمكن أن تصبح وشيكة بسبب قوى

(٧) أيضا لنشر تلك الدروس بشكل مناسب في أنحاء منظومة الأمم المتحدة والمجتمع الدولي.

لا تأثيرَ يُذكر له عليها. بل إن جزءا من جدوى إنشاء مكتب كهذا هو قدرته على الاستجابة بسرعة وبشكل حساس لحالات غير متوقعة تظهر فجأة.

١٢ - بيد أهم سبب يبرر كوْن القيام بذلك أمرا سابقا لأوانه كثيرا هو عدم تحديد التوقعات المعقولة المنتظَر من المكتب تحقيقها. وقد ترغب الإدارات المعنية في المقر والدولُ الأعضاء المهتمة في أن تسهم في صقل الولاية التي تحقق ذلك للمراحل المقبلة من وجوده. ويمكن أن يكون ذلك جزءا من توضيح شامل للتوقعات المعقولة المنتظر تحقيقها من جميع ما تضطلع به الأمم المتحدة من مهام سياسية خاصة ومساعٍ حميدة ومنعٍ لنشوب الصراعات وبناء للسلام على كل من الصعيد العالمي ودون الإقليمي والوطني. ويمكن أن يكون هذا التوضيح نتيجة منطقية للتقرير الصادر أخيرا عن مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن مراجعة كيفية قيام إدارة الشؤون السياسية بإدارة المهام السياسية الخاصة[٨].

١٣ - وما كان ينبغي للمكتب القيام به ولم يتحقق هو رصد هذه التجربة باستخدام عدد قليل من المؤشرات البسيطة. وليس من الضروري أن تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس[٩]. وإذا كان قياسها ممكنا (وفعالا من حيث التكلفة) فينبغي، بالطبع، القيام بذلك. بيد أنه من المضلل التظاهر بقياس ما هو غير قابل للقياس[١٠]، لا سيما عند التعامل مع قضايا بالغة الأهمية من قبيل منع نشوب الصراعات وبناء السلام. والمطلوب اليوم أن يتشاور معا ممارِسون محنكون في مجال منع نشوب الصراعات ويقترحوا بعض المؤشرات الأساسية النوعية و/أو المستندة إلى الخبرة لرصد الأداء العام للمكتب.

## التركيز الاستراتيجي ضمن إطار ولاية المكتب

١٤ - نفذ مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا ولايته المتمثلة في تعزيز مساهمة الأمم المتحدة في تحقيق أولويات السلام والأمن في غرب أفريقيا عن طريق إنجاز المهام الخمس المنوطة به بموجب تلك الولاية. ولكن طُلب أن ينظر الاستعراض أيضا في كيفية تحديد مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا للأولويات الاستراتيجية التي توجه أعماله، وما إذا كان قد حدد

---

(٨) A/61/357.

(٩) انظر E/AC.51/2006/4، الفقرة ٦٦.

(١٠) ''الخطوة الأولى هي قياس كل ما يمكن قياسه بسهولة. وهذا الأمر مقبول ما دام قابلا للتنفيذ. والخطوة الثانية هي استبعاد ما لا يمكن قياسه أو إعطاؤه قيمة كمية جُزافية. وهذا مصطنع ومضلل. والخطوة الثالثة هي افتراض أن ما لا يمكن قياسه بسهولة ليس هاما جدا في الحقيقة. وهذا هو التعامي عن الحقيقة. والخطوة الرابعة هي القول بأن ما لا يمكن قياسه بسهولة هو في الحقيقة غير موجود. وهذا هو الانتحار بعينه'' (دانيال يانكيلوفيتش).

بفعالية المزية النسبية للأمم المتحدة أو الموجودة بداخلها، وما هي القوى الرئيسية التي تدفع عملية التخطيط الاستراتيجي تلك. وليس من الواضح ما إذا كان ذلك يشكل أنسب وسيلة لمعالجة المسألة في هذه المرحلة.

١٥ - وقد تراجع التخطيط الاستراتيجي عن المترلة التي اكتسبها في منتصف ستينات القرن الماضي، لأنه يختلف عن التفكير الاستراتيجي. فالتخطيط يتعلق بالتحليل، وتقسيم الهدف إلى مراحل، وإضفاء طابع رسمي على تلك المراحل، والتعبير عن العواقب المتوقعة. أما التفكير الاستراتيجي فهو يتعلق بالتوليف وهو ينطوي على حدس وإبداع. وتتمثل نتيجة التفكير الاستراتيجي في منظور متكامل، في رؤية للتوجه ليست محددة بدقة شديدة ويجب أن يكون من الممكن ظهورها في أي وقت وفي أي مكان في المنظمة[١١]. وبينما لم يتضح أساسا دور التخطيط الاستراتيجي في أعمال مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا، وفيما قد لا يمثل ما يتطلبه الوضع حقا، هناك دلائل على وجود التفكير الاستراتيجي.

١٦ - ويبدو أن التوجيه المقدم من مكتب الأمم المتحدة والتفاعل معه كانا عاملين مهمين في تحديد الأوجه التي ينبغي أن تبذل فيها المساعي الحميدة من جانب مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا. وهذا هو ما ينبغي أن يحدث. ويتجلى التفكير الاستراتيجي في اختيار الدراسات الفنية المضطلع بها وفي كيفية استخدامها. وعقب زيارة مجلس الأمن إلى غرب أفريقيا وتوصيته بأن يقدم مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا تقريرا عن المسائل العابرة للحدود، أعد المكتب تقريرا، بالتشاور مع أشكال الوجود الإقليمي للأمم المتحدة وكيانات حفظ السلام التابعة لها في المنطقة، وأعد مصفوفة تبين الوكالة أو الشريك الذي من المقرر أن يتخذ إجراء. وتلت ذلك أعمال تهدف إلى التصدي لبعض المسائل المحددة المثارة، ومن بينها نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج، وكذلك بطالة الشباب.

١٧ - ويتناول تقرير بطالة الشباب[١٢] مسائل من قبيل إحداث تحول في بيئة قطاع الأعمال من خلال قدر أكبر من الشفافية، والتدريب المهني لصيانة الهواتف المحمولة، وأهمية برامج التلمذة الصناعية. واقترن التقرير بما أعقبه من أعمال الدعوة وجمع الموارد من المانحين المهتمين والتعاون مع شبكة عمالة الشباب، وهي أمانة مشتركة يوجد مقرها في جنيف وأنشئت عقب مؤتمر قمة الألفية الذي عقده كل من منظمة العمل الدولية والأمم المتحدة والبنك الدولي. ويبدو أن مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا يعمل بصبر ولكن بمثابرة على إدراج

---

(١١) انظر *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Henry Mintzberg, Free Press, 1994.

(١٢) يمكن الاطلاع على التقرير في موقع مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا على الشبكة (http://www.un.org/unowa/unowa/studies/yunemp-v2-en.pdf).

مسألة بطالة الشباب، باعتبارها عاملا من عوامل الصراعات، في جدول أعمال مختلف الجهات الفاعلة في المنطقة وهو من ثم يشجع على التأني في مواءمة الجهود التي تبذلها الحكومات والمجتمع المدني والمجتمع الدولي بما في ذلك أفرقة الأمم المتحدة القطرية[١٣]. ويجري المكتب أيضا في إطار استراتيجيته المتطورة دراسة عن العلاقة بين التحضر السريع والأمن في المنطقة. ومن السابق لأوانه الحديث عما سيترتب على ذلك، لكن يبدو أن الأمر يبعث على التفاؤل بدلا من التشاؤم، حيث يؤثر على إمكانية نشوب صراعات في غرب أفريقيا.

١٨ - ويبدو أن الدراسات بدأت تستقطب اهتمام الحلفاء، ومن ثم تستأثر ببرامجهم، داخل منظومة الأمم المتحدة، وداخل الحكومات في المنطقة، وفي المجتمع المدني والمجتمع الدولي، بما يشمل بعض المنظمات غير الحكومية الكبرى. وهذه الدراسات لا تمثل جوهريا بالضرورة تغيرا جديدا في البحوث في هذا المجالات. فلو كانت كذلك لكان ثمة خطر تكرار للجهود التي تبذلها جهات ذات قدرات راسخة بالفعل في منظومة الأمم المتحدة. ولكن هذه الدراسات جديدة وهامة لأنها تحليل أغراض الدعوة بمعنى أنها تجارب واعية تستخدم التحليل في محاولة للمواءمة بين نُهُج مختلف الشركاء وللإسهام في البرنامج دون الإقليمي لمنع نشوب الصراعات.

١٩ - ويؤكد مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا أنه يعمل على تحديد المسائل الناشئة ذات الصلة بمنع نشوب الصراعات، وعلى زيادة الاهتمام بمشاكل محددة، وعلى التصدي للمسائل بطريقة ذات منحى عملي. ويقول إنه حقق تلك النتائج بتحسين التنسيق وتبادل المعلومات، وقبل كل شيء، بالعمل على اتباع نهج دون إقليمي متكامل. ويبدو أن المكتب يكتسب ويمارس بالفعل بعض الكفاءات اللازمة على الأقل للاستجابة للتحديات الحالية والمتطورة المتعلقة بمنع نشوب الصراعات وتجاوزها.

٢٠ - ولقد حقق دور المساعي الحميدة حتى الآن نجاحا كبيرا، وفقا لكل الدلائل في سياق هذا الاستعراض. غير أن أداء المكتب تعيقه تفاعلات أقل من مُثلى مع مقر الأمم المتحدة

(١٣) باستخدام موارد المانحين الثنائيين، مكَّن مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا شبكة عمالة الشباب من تعيين أخصائي في بطالة الشباب لفترة طويلة في مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا، بغرض متابعة الجهود التي بذلها حتى الآن. وهذا شاهد على نجاح مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا في الإيحاء بالثقة في أوساط المانحين، لكن هنا أيضا يكمن خطر محتمل مستقبلا. فمكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا ليس كيانا تشغيليا ولا ينبغي له أن يسعى إلى القيام بشيء لا قِبَل له به. ويكمن جزء من ميزته في الاستخدام الذكي للتحليل لأغراض الدعوة، وفي قدرته على إثارة مسائل وإدراجها، في شكل متسق وعملي، في جداول أعمال الوكالات التي تنفذ البرامج، وكذلك الوكالات التي تخطط لها. وهناك تعارض بين متطلبات إثارة مسائل وغواية تجاوز الحد فيما يخص التنفيذ. والمكتب بحاجة إلى التعامل مع هذا التعارض بحذر. وثمة حاجة إلى تمحيص ذلك بحكمة في الاستعراضات المقبلة للمكتب.

ويعيقه الدعم الأقل عن أمثل الذي يتلقاه من الأخير. وهذا قد يفسر الغياب الواضح لخطة عمل شاملة، وما يوجد لدى بعض الموظفين من غموض فيما يخص المهام التي يتوقع منهم ومن مكتبهم إنجازها. ويتمثل جزء من المشكلة في عناء الشروع في مبادرة جديدة، وثمة جزء آخر إداري بطبعه، كان ينبغي حله منذ أمد طويل[١٤] وينبع جزء آخر من الافتقار إلى وضوح عام بشأن ما يجب توقعه من هذه الانطلاقة الجديدة.

٢١ - وفيما يتعلق بالمجالات الرئيسية الموصى بأن يركز المكتب اهتمامه عليها في فترة السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة، يتمثل المطلب الأول في التحديد الواضح لمجموعة الكفاءات الأساسية الدنيا التي ينبغي أن تتوافر لدى مرفق ذي مهمة دون إقليمية كي يحقق مستوى مقبولا من الأداء. ويتوافر حاليا لدى المكتب بداخله، إلى جانب قدرته على الاضطلاع بدور المساعي الحميدة، بعض القدرة على التحليل السياسي فيما يخص القضايا الجنسانية وحقوق الإنسان، ولديه كذلك قدرة في مجال الشؤون الإنسانية مرتبطة بهذا المجال وإن كانت للأسف ليست موجودة داخل المكتب. ويحظى المكتب أيضا بقدرة في الشؤون العسكرية والأمنية. وقد يكون ذلك خليطا مناسبا للمضي قدما، وهو يبدو معقولا لأول وهلة، ولكن تلزم نظرة متمعنة وفاحصة لتبين ما إذا كان ذلك هو الخليط الأمثل لمبادرة مبتكرة وكيف يمكن دمج ذلك الخليط في كل متماسك وفعال من حيث التكلفة.

٢٢ - ويبدو أن الموظفين الحاليين في المكتب منهمكون بشدة في ما أنيط بهم من مهام صعبة ومتعددة إلى درجة أنه لم يكن مطلوبا منهم أن يفكروا كثيرا في هذه المسائل. وينبغي أن يقترحوا، في ضوء خبرتهم حتى الآن الحد الأدنى للكتلة الحرجة من الكفاءات الأساسية[١٥] التي ينبغي أن تتوافر لدى المكتب، لكي يؤدي وظائف أخرى إلى جانب وظيفته في مجال المساعي الحميدة وبوصفه ممثلا خاصا. وينبغي تشجيعهم وتشجيع غيرهم من أصحاب الشأن المعنيين على إتمام هذه العملية في المستقبل القريب، قطعا قبل أن يُقدَّم طلب جديد إلى مجلس الأمن لتجديد ولاية المكتب.

٢٣ - وينبغي أن يتمثل مجال التركيز المقبل في وضع خطة عمل شاملة للمكتب واستخدامها باعتبارها أداة حية للإدارة. وقد كان رد موظفي المكتب عندما سُئلوا عن ذلك هو أن لديهم خطط عمل فردية، وهذا صحيح، وأن وثيقة الميزانية توفر إطارا عاما

(١٤) عيِّن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مديرا ودفع تكاليفه لكي يدير المكتب لكنه غادر في نيسان/أبريل ٢٠٠٦، عندما نفدت الموارد. وقد أضيفت بعد ذلك وظيفة إلى ميزانية مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا لكنها ما زالت شاغرة.

(١٥) توجد حاليا لدى المكتب كفاءات في المجالات التالية: التحليل السياسي، والشؤون الإنسانية، وحقوق الإنسان/القضايا الجنسانية، والمسائل العسكرية والأمنية.

لعملهم[١٦]. وهذه الوثيقة موجودة بالفعل وتضم كلا من الأهداف ومؤشرات الإنجاز. غير أن مداها لا يتجاوز سنة واحدة، ولا تنطوي على رؤية طويلة المدى أو حتى متوسطة المدى لمنع نشوب الصراعات وبناء السلام في غرب أفريقيا. وهذه الرؤية من شأنها أن تجمع بين مختلف عناصر عمل المكتب، وتربطها بمؤشرات قابلة للقياس، أو على الأقل قابلة للمراقبة من قِبَل مراقبين مطَّلعين. ومن شأن إحراز تقدم في تحقيق تلك المؤشرات أن يوجه الأعمال اليومية والأسبوعية والشهرية لمختلف خطط العمل الفردية ولأقسام المكتب.

٢٤ - وتشتمل وثيقة الميزانية، تماشيا مع توصيات التقييمات السابقة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية الخاصة ببعثات حفظ السلام، على استراتيجية لانسحاب المكتب. ومن المناسب النظر في استراتيجية من هذا القبيل من أجل البعثات السياسية الخاصة وبعثات حفظ السلام في فُرادى البلدان. لكن بما أن مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا يواجه إشكالية دون إقليمية أكبر، فإن عليه أن يخطط وينفذ مع إدراك العواقب التي تترتب في إطار زمني أطول وفي نطاق جغرافي وسياسي أوسع. وينبغي تقييم أدائه في هذا السياق. وفي هذه الظروف، يبدو أن التشديد على أهمية استراتيجية الانسحاب سابق لأوانه.

٢٥ - ويمكن سد العديد من الثغرات الإدارية ومعالجة المعوقات الناشئة عن عدم وجود خطة عمل عامة للمكتب إذا شُغلت وظيفة نائب المدير. وكان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يوفر الوظيفة في السابق ويتحمل تكاليفها وكان يشغلها مسؤول كبير حتى نيسان/أبريل ٢٠٠٦. ومنذ ذلك الحين، لم تتوافر موارد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فأدرجت وظيفة لنائب مدير في ميزانية المكتب، لكنها لا تزال شاغرة. وقد أُحيط علما فريق الاستعراض بشكل غير رسمي بأن شخصا مؤهلا لشغل هذه الوظيفة قد تم التعرف عليه داخل الأمانة العامة للأمم المتحدة لكن لم يُعَد تكليفه لكي يشغلها، وذلك بسبب ما يقال إنه الاختلاف في المركز التعاقدي الذي يتمتع به موظفو المقر وموظفو مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا. فموظفو مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا مقيّدون فيما يبدو بعقود كموظفين في المكتب فقط ومن ثم لا يمكنهم الانتقال بسهولة إلى وظائف أخرى داخل الأمانة العامة للأمم المتحدة.

٢٦ - وإذا كان هذا ما يؤخر شغل تلك الوظيفة، يبدو إذن أننا بصدد حالة تتغلب فيها الإجراءات البيروقراطية على الاحتياجات الفنية الجدية. وتتمثل تلك الاحتياجات أولا في

---

(١٦) أشاروا أيضا إلى أن إحدى مزايا المكتب تتمثل في أنهم يعملون جميعا جنبا إلى جنب وأن المشاورات وتبادل الآراء شيء يحدث يوميا، في الوقت الذي يمثل فيه كل موظف على حدة جهة الاتصال المسؤول عن مسائل محددة. ويتيح ذلك تقييم الأوضاع والاستراتيجيات بصفة مستمرة استهدافا للسلام والأمن على المدى الطويل.

توفير مدير متمرس وحازم وقادر على كفالة أن يتسم عمل مختلف أقسام مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا بالسلاسة وبالتآزر، حيث يزيح عبء التسيير اليومي للمكتب عن عاتق الممثل الخاص للأمين العام، باعتبار أن مساعيه الحميدة ومهاراته الدبلوماسية مطلوبة للغاية ويرجح أن تكون كذلك في المستقبل، وتتمثل ثانيا في تزويد ذلك المدير بمجموعة من الموظفين ذوي الخبرة أمامهم آفاق مهنية معقولة وعادية داخل الأمم المتحدة، في إدارات ومهام من شأنها أن تستفيد من تجربتهم وخبرتهم المفيدة للغاية التي سيكتسبونها أثناء عملهم في المكتب. ويبدو أن تكليف بعض موظفي إدارة الشؤون السياسية بالعمل في المكتب من شأنه أن يساعدهم على تزويدهم بخبرة ميدانية أساسية.

٢٧ - وفيما يتعلق بما إذا كانت هناك أنماط إضافية محددة من الأنشطة أو التدخلات التي يجب أن يقوم بها مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا، ربما كان من السابق لأوانه إضافة تلك الأنماط إلى ولاية المكتب الحالية والطريقة التي فسرت بها. فعلى سبيل المثال، يشكل إعداد الدراسات التي اضطلع بها المكتب بالفعل طريقة مبتكرة للجمع بين التحليل والدعوة. وقد جرى تبادل ورقات الدراسات مع طائفة من الوكالات والكيانات المعنية، الوطنية منها ودون الإقليمية، وهي تمثل مساهمة في جداول أعمال الاجتماعات المتصلة بمنع نشوب الصراعات وبناء السلام التي تحضرها الجهات الفاعلة المعنية. وبهذه الطريقة، يبدو أن مسألة بطالة الشباب تكتسب زخما باعتبارها عاملا من العوامل التي تشجع على نشوب الصراعات.

## النتائج والتركيز على النتائج التي تحققت

٢٨ - من بين بعض النتائج الإيجابية التي ساهم في تحقيقها مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا على كل من الصعيد القطري والإقليمي والعالمي ما يلي:

(أ) التمكن من بذل مساعيه الحميدة بشكل فعال، على نطاق ممكن، ويشهد بذلك مراقبون عديدون لهم مكانتهم وذوو اطلاع واسع داخل وخارج منظومة الأمم المتحدة؛

(ب) مواءمة أعمال مختلف البعثات السياسية الخاصة وبعثات حفظ السلام في المنطقة دون الإقليمية، على كل من مستوى الممثلين الخاصين ومستوى المستشارين العسكريين لهذه البعثات؛

(ج) تحليل المسائل المتعلقة بالدعوة في ما يخص بطالة الشباب، وسهولة الحصول على الأسلحة الصغيرة، والمشاكل العابرة للحدود، وما يتعلق بها من مشاكل أمنية وإنمائية تخص المناطق الحدودية، وعمليات نقل السلطة بأساليب سلمية ودستورية؛

(د) أعمال اللجنة المشتركة بين الكاميرون ونيجيريا التي يُرى أنها ساهمت مساهمة مهمة في حل المسائل الحدودية بين البلدين.

٢٩ - ومن بين العوامل التي ساهمت في تحقيق هذه النتائج الإيجابية قدرات المساعي الحميدة التي يبدو أنها استخدمت بأسلوب حكيم وباتصال وثيق مع مكتب الأمين العام وتلقى تقديرا واسعا. وبالإضافة إلى ذلك فإن موظفي مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا يكرسون جهودهم لمهامهم ولمبادئ العمل في خدمة الأمم المتحدة، ولذا فإنهم يبذلون جهدا كبيرا في عملهم، ويخففون بذلك من الثغرات الإدارية المشار إليها أعلاه، إن لم يقضوا عليها تماما. وفضلا عن ذلك، فإن صغر حجم المكتب يشجع على وجود وعي لدى جميع الموظفين بالمطالب الحالية، كما يتيح قدرا من السلاسة في قدرته على الاستجابة.

٣٠ - ومارس المكتب تأثيرا مفيدا كعنصر مواءمة داخل منظومة الأمم المتحدة، إذ أنه يعمل بأسلوب لبق على إتاحة منتدى وملتقى بشكل منتظم للبعثات السياسية الخاصة وبعثات حفظ السلام في المنطقة دون الإقليمية لمناقشة المسائل التي تتجاوز الحدود، والمشاكل ذات الاهتمام المشترك، في إدارة هذه البعثات، بما في ذلك عناصرها العسكرية.

٣١ - وأصدر مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا مؤخرا دراسته عن التداول السلمي للسلطة[١٧]. وتنسجم إثارة هذه المسألة انسجاما تاما مع المناقشة التي جرت في حلقة دراسية مشتركة عن السياسات بين الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا ومكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا بشأن تطور هيكل الأمن في غرب أفريقيا، وقد عقدت هذه الندوة يومي ٣٠ و ٣١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٦ في أكرا. ويعتبر هذا المجال واحدا من المجالات التي قد يرغب المكتب أن يفيد فيه من عمله الحالي، ويطور دور رجال الدولة المحنكين، بالاقتران مع المساعي الحميدة للممثل الخاص للأمين العام، ودعما لتلك المساعي.

٣٢ - ويلاحظ المكتب أنه، آخذا في اعتباره الولاية المنوطة به، قد حسّن روابطه مع كيانات وشركاء الأمم المتحدة لتعزيز النهج دون الإقليمي، وتسهيل تنسيق المعلومات وتبادلها، وعقد اجتماعات منتظمة مع (أ) الممثلين الخاصين للأمين العام، (ب) قادة القوة،

---

(١٧) Life after State House: Addressing unconstitutional changes in West Africa, UNOWA issues paper, Dakar, March 2006.

(ج) الفريق العامل المعني بالتعاون بين البعثات، (د) رؤساء عناصر حقوق الإنسان في بعثات الأمم المتحدة، (هـ) هيئات الأمم المتحدة ذات الوجود الإقليمي (منظمة الأمم المتحدة للطفولة، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وبرنامج الأغذية العالمي، وغيرها). ونوقشت خلال الاجتماعات المسائل ذات التأثير دون الإقليمي. وعلاوة على ذلك، بذل المكتب مساعيه الحميدة وقام بمهام خاصة في البلدان بحسب الاقتضاء، وقدم للمقر معلومات أساسية مباشرة ومستنيرة بشأن التطورات المتعلقة بالمسائل السياسية والأمنية في المنطقة دون الإقليمية.

٣٣ - ومن العوامل الجديرة بالاهتمام في سياق الدروس المستفادة من خبرة المكتب وجوده في مكان واحد مع اللجنة المشتركة بين الكاميرون ونيجيريا. وقد يعود الفضل جزئيا في نجاح المكتب إلى هذا الارتباط والتكامل مع عمل اللجنة المشتركة. وربما كان لهذا الارتباط الوثيق في المهام العاجلة التي تقوم بها بعثة سياسية خاصة وبعثة لمنع الصراعات، ذات قدرة موازية لدراسة تجربة منع نشوب الصراعات من منظور أطول أمدا بكثير وتحليل تلك التجربة، دور في تحقيق تآزر إيجابي. ويُنظر إلى اللجنة المشتركة باعتبارها هيئة حققت مساهمة ملموسة في حل النزاع الحدودي بين البلدين، خصوصا بشأن شبه جزيرة باكاسي. ويقتصر هذا الاستعراض على عمل المكتب، بيد أنه من الواضح أنه كان هناك تفاعل كبير بين موظفي المكتب وموظفي اللجنة بشكل يخدم كليهما. ومن الضروري إخضاع ذلك لمزيد من التمحيص والرصد لمعرفة ما إذا كانت هناك دروس يستفاد منها في المبادرات المستقبلية من هذا النوع[١٨].

٣٤ - ويوجد لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية مكتب مستقل في داكار، يرتبط بمكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا، ولكنه ليس جزءا أساسيا منه. وكان هذان المكتبان في البداية يشغلان نفس الحيز، غير أن مستشار الشؤون الإنسانية اضطر للبحث عن مكان جديد نظرا لتزايد أنشطة مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية. ولا يزال المدير الإقليمي هو مستشار الممثل الخاص للأمين العام بشأن المسائل الإنسانية. ويرى مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية كلاهما أن هذا الانفصال لم يضر سواء بتعاونهما أو

(١٨) إثر صدور قرار محكمة العدل الدولية، شجع الأمين العام الطرفين على إنشاء لجنة مشتركة ترأسها الأمم المتحدة وتقدم لها الخدمات، من أجل تنفيذ أحكام القرار (أي انسحاب القوات)، ووضع تدابير لبناء الثقة أيضا. ورأى البعض في هذه العملية نسقا جديدا لأسلوب قليل التكلفة وفعال لتسوية الصراعات. ولم يتبع هذا المثال في مناطق أخرى من العالم. ولكنه يمثل تجديدا، ليس فقط من حيث المفهوم الذي يكمن وراءه، بل أيضا في أحد مجالات التطبيق الأساسية وهو: استخدام مراقبين مدنيين (بنزر يسير من تكلفة مراقبي الأمم المتحدة العسكريين) لرصد الانسحاب. ويشكل هذا النهج فيما يبدو تطورا أساسيا يمكن تكراره في مناطق أخرى.

بفعاليتهما. ولكنهما لم يقدما حتى الآن أية أدلة ذات أهمية تؤيد موقفهما بشأن هذه المسألة. ولا يعتقد الفريق الذي أجرى هذا الاستعراض أن وجود مرافق منفصلة هو الشكل الأكثر فعالية من حيث التكلفة.

٣٥ - وتبين التجربة السابقة وجود ميل لدى الكيانات الجديدة التابعة لمنظومة الأمم المتحدة نحو السعي إلى الاستقلالية متى توافر لها الثقل الكافي. ومن ثم يثور تساؤل بشأن ما إذا كان ينبغي فعلا إنشاء مكاتب خاصة مستقلة للشؤون الجنسانية أو حقوق الإنسان أو الأطفال في حالات الصراع أو البيئة والصراعات متى توافرت الموارد الكافية من الميزانية لدعم وجود مكاتب مستقلة، وبشأن ما إذا كان ذلك يفضي إلى تبني نهج دون إقليمي أكثر تساوقا وفعالية. إذ يبدو ذلك موضع شك لا سيما في ضوء ما أكد عليه بشدة أحد القادة السابقين للجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا[١٩] لفريق الاستعراض، في حلقة أكرا الدراسية[٢٠] وهو أن الحافز الأصلي وراء مفاتحة الأمين العام بشأن إنشاء مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا كان وجود رغبة عارمة في تمكين منظومة الأمم المتحدة من العمل بأسلوب متساوق لمعالجة المشاكل المعقدة في المنطقة، وهو ما لم يتحقق حتى الآن.

٣٦ - وينبغي لإدارة الشؤون السياسية ومفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان ومكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا التوصل إلى اتفاق مشترك بشأن هذه المسألة ونهج موحد تجاهها. وعلى الرغم من أن تقرير الفريق الرفيع المستوى المعني بالاتساق على نطاق المنظومة، الصادر مؤخرا، موجه نحو العمليات على المستوى القطري، فإن له بعض الصلة على الأقل، فيما يبدو، بالتدخلات دون الإقليمية، سواء من حيث تحليلاته أو توصياته.

٣٧ - ومن المجالات التي لم يكن فيها لمكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا تأثير كبير ما يلي: (أ) الأطفال المتضررون من جراء الحروب، وهي مسألة عولجت في تقرير مجلس الأمن الأصلي، ولكن المكتب لم يتناولها باستفاضة[٢١]، (ب) وتأثير مسائل البيئة وإدارة الموارد على منع نشوب الصراعات. وليست لدى المكتب قدرات فنية في أي من هذين المجالين، ويبدو أن الموظفين كان مطلوبا منهم إنجاز مهام تفوق طاقتهم. بيد أنه في غياب التمحيص الذي دعت إليه الفقرة ٢٢ أعلاه للكفاءات الأساسية التي ينبغي أن تتوافر لدى المكتب، يبدو من

---

(١٩) رئيس وزراء غينيا حاليا.

(٢٠) انظر الإطار المعنون ''الاجتماعات''.

(٢١) توخيا للإنصاف، ينبغي الإشارة إلى أن الاتجار بالأطفال كان أحد المواضيع التي تناولها اجتماع سيكاسو (بشأن المشاكل المشتركة للمناطق الحدودية) في عام ٢٠٠٥، الذي تشارك في تنظيمه مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا، ونادي الساحل، والجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا. وقد أثار ممثلو المكتب أيضا المسألة في عدة اجتماعات إقليمية في غرب أفريقيا عقدتها اليونيسيف خلال السنوات الأربع الأخيرة.

المعقول التساؤل عما إذا كانت هذه المجالات من جوانب منع الصراعات وبناء السلام لا تستحق نفس القدر من الأهمية الذي مُنح للجوانب التي وقع عليها الاختيار فعلا.

٣٨ - وليس هذا نقدا لاختيارات قيادة المكتب؛ إذ أن تلك الاختيارات معقولة ومتسقة تماما مع ولاية المكتب. وفضلا عن ذلك فإن ممارسة نوع من الانتهازية الذكية في اختيار المشاكل التي يجري علاجها يُعد من الخصائص المفيدة، إن لم تكن الضرورية، لتبني نهج ابتكاري. بيد أن إمكانية إثارة المسألة تعزز وجاهة الحاجة إلى قيام أصحاب الشأن ذوي الصلة بعملية فحص جادة لأهم الأولويات في المنطقة دون الإقليمية، والأسلوب الذي تتطور به. ويعني ذلك أيضا أنه كان ينبغي للمكتب ولإدارة الشؤون السياسية وإدارة عمليات حفظ السلام القيام بجهد أكثر جدية للإفادة من التجربة. ونظرا للنقص في عدد الموظفين الذي عانى منه المكتب، لا يعد هذا مأخذا كبيرا على المكتب ولكنه شيء يمكن لهذه الجهات الثلاث جميعها أن تعالجه معالجة مفيدة في رسم مساراتها المستقبلية.

## الأثر المتحقق على المستوى الإقليمي

٣٩ - ومن بين الأسئلة المطروحة عند النظر في ما حققه مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا من آثار على الصعيد دون الإقليمي ما إذا كان دعمه يصل إلى النظراء الوطنيين والإقليميين (الجهات الحكومية الدولية والحكومية وغير الحكومية) وما إذا كانت هياكله وإجراءاته الحالية موجهة بالشكل الأمثل نحو تلبية احتياجاتهم. والنظراء الإقليميون الرئيسيون هم الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا واتحاد نهر مانو والاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب أفريقيا.

٤٠ - وهناك بالفعل تعاون بين مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا والجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا. ومن بين الجهات الفاعلة الرئيسية الأخرى في هذه الشراكة الاتحاد الأوروبي الذي أبدى تحمسه، سواء بشأن إسناد دور موسَّع للجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا في عمليات حفظ السلام على الصعيد الإقليمي أو بشأن ما يقدمه المكتب من دعم لتعزيز قدرة تلك الجماعة على أداء هذا الدور. وتُعقد اجتماعات منتظمة على المستوى الوزاري بين أعضاء ''الهيئة الثلاثية'' المؤلفة من الاتحاد الأوروبي والجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا ومكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا. وكان المكتب أحد المشاركين في بعثة مشتركة بين الاتحاد الأوروبي والأمم المتحدة لتقييم قدرات الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا واحتياجاتها في مجال بناء السلام ومنع نشوب الصراعات. وقد أُوفِدت بعثة التقييم تلك عملا بتوصية بعثة مجلس الأمن التي كانت قد أُوفِدت إلى غرب أفريقيا في تموز/يوليه ٢٠٠٣، ومؤداها أن يجسد المجتمع الدولي النداء المتكرر الداعي إلى زيادة الدعم الدولي لدور

الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا وأن يجري مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا دراسة شاملة للسبل التي يستطيع بها المجتمع الدولي أن يزيد من تعاونه مع الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا والمساعدة في تعزيز قدرتها.

٤١ - وهذا تطور إيجابي، إذ كان هناك غموض في البداية في أدوار كل من إدارة الشؤون السياسية الموجودة في نيويورك، والجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا ومكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا. وقد علقت على هذا الغموض مصادر داخل إدارة الشؤون السياسية وداخل الجماعة الاقتصادية وفي صفوف مراقبين مؤهلين من مؤسسات الأمم المتحدة العاملة في الميدان. ويبدو أن الأمر يتعلق بمن ينبغي له إبلاغ الأمين العام بالتطورات السياسية المستجدة في المنطقة، وكيف ينبغي لنظام المنسقين المقيمين أن يتواصل مع الأمانة العامة للأمم المتحدة ويحصل منها على الدعم والتوجيه السياسيين. ويبدو أن هذا الغموض قد حُل، وأوضح منسقو الأمم المتحدة المقيمون في المنطقة دون الإقليمية أنهم يستفيدون فعلا من التفاعل مع المكتب، ورحبوا في الوقت ذاته بالوضوح الأكبر الذي استجد بشأن دور كل من إدارة الشؤون السياسية ومكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا.

٤٢ - ويشكل برنامج التعاون المزدهر الذي بدأ تنفيذه بين الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا والمكتب والاتحاد الأوروبي دليلا على جهود المكتب الرامية إلى ترسيخ نفسه باعتباره موردا سياسيا ناجعا للأطراف المعنية فيه. لكنه بحاجة إلى القدرة الكافية للقيام بدوره في هذه الشراكات، و/أو بحاجة إلى تحالفات تدعمه داخل منظومة الأمم المتحدة للمساعدة على إنجاز البرامج المشتركة بين الجماعة الاقتصادية والاتحاد الأوروبي. وفي هذا الصدد، قد تلزم متابعة نشطة لما لاحظته بعثة التقييم التي أوفدها الاتحاد الأوروبي والأمم المتحدة من أن المكتب يدرس إمكانية انتداب موظف إلى أبوجا ليكون بمثابة حلقة الاتصال مع أمانة الجماعة الاقتصادية.

٤٣ - ويبدو أن تعزيز قدرة الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا يتطلب دعما متواصلا. وبينما توجد موارد وفيرة متاحة سواء من الدول المعنية أو من المجتمع الدولي، وبخاصة الاتحاد الأوروبي، فإن بعض البرامج يتعين عليها أن تقطع أشواطا قبل أن يتحقق التنفيذ الكامل ويتم بناء القدرات القابلة للاستدامة. وقد ينطوي النهج الذي يتبعه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إدارة المساهمات المقدمة لتقاسم التكاليف فيما يتعلق بالبرامج التي ينفذها في أمريكا اللاتينية على قدر من الأهمية للتعاون القائم بين الجماعة الاقتصادية والمكتب. ومن المحتمل أن التصلب الراهن في الإجراءات المالية والإدارية المعتمدة في الأمانة العامة للأمم المتحدة بالنسبة للبرامج المنفذة على الصعيد الميداني وللأنشطه المضطلع بها في إطار الصناديق الاستئمانية من

شأنه أن يحول دون مشاركة المكتب مشاركة مباشرة. ومن هنا تنبع الحاجة إلى إقامة المكتب تحالفات داخل منظومة الأمم المتحدة، ربما مع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أو مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ذاته، وذلك ليتسنى للوكالات المساعدة على إنفاق المساهمات المموَّلة خارجيا لتعزيز قدرة هذه الجماعة ولتنفيذ برامجها.

٤٤ - وكانت علاقات المكتب باتحاد نهر مانو والاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب أفريقيا أقل وضوحا لفريق الاستعراض، وإن كان المكتب قد ساعد في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦ في تمويل وتنظيم اجتماع دون إقليمي هام في كوناكري بشأن السلام والأمن وتدابير بناء الثقة في منطقة نهر مانو، بمشاركة اتحاد نهر مانو وإدارة الشؤون السياسية ومكتب منع الأزمات وتجاوزها التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وعموما، يصعب في هذه المرحلة تمييز الأثر لدى المنظمات دون الإقليمية غير الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا. وبالرغم من ذلك، يبدو أن الجماعة هي مربط الفرس ولذلك كانت النصيحة الموجهة إلى المكتب وتدعوه إلى تركيز اهتمامه على تلك الجماعة هي نصيحة في محلها.

٤٥ - ومن السابق لأوانه تحديد ما إذا كانت الهياكل والإجراءات الموجودة موجهة على النحو الأمثل نحو تلبية احتياجات شركاء المكتب، واستخلاص الكثير من الاستنتاجات بشأن الدروس التي يمكن أن تُستفاد من الدعم الذي يقدمه المكتب، وذلك من حيث التوجيه وتقديم المشورة على صعيد السياسات في الوقت المناسب، وأشكال أخرى مناسبة من الدعم لها صلة بمجال العمل هذا. ولا يمكن ولو مبدئيا تحديد ما إذا كان هذا الهيكل هو الأمثل إلا بعد أن يُعين له العدد الكافي من الموظفين ويجري التفكير بجدية، كما دعت إلى ذلك الفقرة ٢٢ أعلاه، في الحد الأدنى من الكفاءات الأساسية التي يحتاج إليها مرفق من هذا القبيل. وموظفو المكتب الحاليون هم المجموعة الأقل عجزا عن الاضطلاع بتلك المهمة، على الرغم من عبء العمل الذي يتحملونه، وهو عبء ثقيل أصلا.

٤٦ - أما في ما يتعلق بفعالية المكتب في تعميم مراعاة اهتمامات الأمم المتحدة وإدارة الشؤون السياسية وإدارة عمليات حفظ السلام على الصعيدين القطري والإقليمي، فمن الصعب تحديد الشواغل الأساسية ذات الصلة لهاتين الإدارتين، عدا عن مجرد ملاحظة أن المكتب قام فيما يبدو بعمل جيد بصدد النهوض بأهداف السلام والأمن في غرب أفريقيا. وكان ينبغي أن تُدرج أية شواغل رئيسية أخرى في خطة عمل المكتب العامة، ولكن بما أنه لا وجود لخطة تتجاوز مهمته، التي يؤديها، فإن أي حكم على أدائه في هذا الشأن لا يمكن إلا أن يكون مؤقتا.

## التنسيق في ما بين الوكالات

٤٧ - هل عزز المكتب التنسيق بين أنشطة مختلف بعثات الأمم المتحدة والكيانات الإقليمية الأخرى وهل ساعد على تبادل المعلومات؟ الإجابة البسيطة على هذا السؤال المعقد هي نعم. فقد نظم اجتماعات منتظمة للبعثات السياسية الخاصة وبعثات حفظ السلام في هذه المنطقة دون الإقليمية لمناقشة المسائل التي تتجاوز الحدود والمشاكل موضع الاهتمام المشترك في إدارة مثل هذه البعثات، بما في ذلك عناصرها العسكرية. وقد عُقدت حتى الآن ثمانية من هذه الاجتماعات.

**الاجتماعات**

كان مما ساعد الاستعراض فرصة حضور اجتماعين هامين قام المكتب، إلى جانب شركاء آخرين، بتنظيمهما وعقدهما.

وقد عُقد أولهما لبحث موضوع ''توطيد السلام في غرب أفريقيا: التحديات الإقليمية والأخطار العابرة للحدود والدور الدولي المتغيِّر'' في السنغال يومي ٢٠ و ٢١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٦، في معهد غوريه. وتناول مواضيع ''سبل التصدي للتحديات الإقليمية والقضايا العابرة للحدود: الحكم والأمن''، و ''الجزاءات والحظر: الآثار الوطنية والإقليمية (غير) المقصودة''، و ''دور العمليات الوطنية في توطيد السلام وتداعياتها الإقليمية: والعدالة الانتقالية''، و ''صقل نهج إقليمي أم أدوات جديدة؟''.

أما الاجتماع الثاني بشأن موضوع ''الهيكل الأمني المتطور للجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا: العودة إلى استشراف المستقبل''، فقد عقد يومي ٣٠ و ٣١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٦ في أكرا، وتضمن عروضا ومناقشات عن مواضيع ''الهيكل الأمني المتطور لغرب أفريقيا''، و ''الوساطة: مجلس الحكماء''، و ''التعاون بين الأمم المتحدة والجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا في حفظ السلام/بناء السلام''؛ و ''الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا ولجنة بناء السلام التابعة للأمم المتحدة''، و ''نظام الإنذار المبكر التابع للجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا''، و ''الانتخابات والتحولات الديمقراطية''، و ''فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز والأمن''، وتقرير مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا المعنون الحياة بعد مجلس الدولة: التصدي للتغيرات غير الدستورية في غرب أفريقيا.

وقد حضر الاجتماع الأول سفراء أهم البلدان وممثلو كبرى المنظمات غير الحكومية الدولية المعنية بقضايا الصراعات، ومنظمات إقليمية ومؤسسات مالية دولية. كما حضرته غالبية الممثلين الخاصين للأمين العام وأحد منسقي الأمم المتحدة المقيمين من المنطقة دون الإقليمية. وهكذا كان هناك مزيج جيد من الممارسين المستنيرين والمفكرين العمليين. وتكررت الإشارة إلى قضايا مختلفة يمثل المكتب داعية بشأنها، وذلك خلال المناقشات بشأن مواضيع مختلفة من بينها مثلا التمييز بين الجزاءات الفعالة وغير الفعالة والآثار المترتبة على المشاركة المتزايدة للاقتصادات الناشئة في المنطقة دون الإقليمية.

وحضر الاجتماع الثاني موظفون من الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا، وعدد من كبار المفكرين من المنطقة دون الإقليمية، وممثلون من قطاع الأمن والقطاع الخاص. وجرت مناقشات جادة للقضايا الأمنية الملحة التي تواجه المنطقة دون الإقليمية والجوانب العملية لنقل السلطة على نحو ديمقراطي، وهي مناقشات أسهم فيها المكتب جميعا بأفكاره وبتقديمه في نهاية الاجتماع ورقة عن الحياة بعد مجلس الدولة. وقد أضفى الاجتماعان مصداقية على الرأي القائل بأن مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا يؤثر في جدول أعمال وإجراءات الجهات الفاعلة الرئيسية من داخل المنطقة وخارجها.

٤٨ - وأشار معظم المشاركين من الأمم المتحدة الذين أجريت مقابلات معهم إلى أنهم يقدرون تبادل المعلومات بشكل غير رسمي والفرصة المتاحة لمناقشة المشاكل في إطار غير رسمي والتماس المشورة وتبادلها. ويقدر معظمهم أيضا النطاق الإضافي الذي يمكن أن يوفره مرفق للمساعي الحميدة تابع للأمم المتحدة قريبا من الناحية الجغرافية ولكنه غير مقيم. وينبغي، من الناحية النظرية، أن يكون هذا المرفق متاحا أيضا للكيانات غير التابعة للأمم المتحدة والموجودة في المنطقة، ولكن ليس من الواضح حتى الآن أن تلك الكيانات ستكون على استعداد لالتماس مساعدته، مهما كانت تلك المساعدة معقولة ومفيدة للمنطقة دون الإقليمية.

٤٩ - والتنسيق، كقاعدة عامة ، صعب إن لم يكن مستحيلا بالنسبة للذين ليست لهم سلطة هرمية على من يُطلب منهم أن ينسقوا أعمالهم، أو للذين ليست لديهم فوائد وموارد يمكن أن يقدموها لهم. ونتيجة لذلك، فإن التفعيل العملي لمفهوم التنسيق تحوّل في الآونة الأخيرة إلى مواءمة، وهي مهمة أكثر دقة وأشد عناء، ومن الأصعب تمييز آثارها.

٥٠ - ويبدو أن قيادة مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا كان لها تأثير تنسيقي داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها، حيث عملت بلباقة لتوفير منتدى أو أرضية للتلاقي. ومن

الناحية الرسمية، فإن هذه المواءمة لم تتجاوز نطاق منظومة الأمم المتحدة، ولكن ليس هناك ما يدل على أن الشركاء الخارجيين الآخرين للحكومات في المنطقة، من قبيل الاتحاد الأوروبي أو المؤسسات المالية الدولية أو المنظمات غير الحكومية الدولية الرئيسية المهتمة بقضايا الصراعات، على استعداد الآن للتواؤم. إلا أنهم يشاركون بالفعل في مختلف الاجتماعات والأنشطة التي يقوم المكتب بدور فيها وبالتالي يبدو أنهم مستعدون للتأثر بأنشطة الدعوة الرصينة.

٥١ - ويشكل أسلوب المكتب المتمثل في تنظيم اجتماعات منتظمة تهم هذه الأطراف الفاعلة، أو الاشتراك في تمويل تلك الاجتماعات، وسيلة فعالة لإدراج القضايا في جدول الأعمال، وبالتالي حفز المواءمة والتشجيع عليه. وقد أشرك المكتب جماعات مؤثِّرة أخرى من قبيل نادي منطقة الساحل المنشأ في إطار لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، لإدراج بطالة الشباب في المنطقة ومشاكل المناطق الحدودية، ضمن مواضيع أخرى، في جداول أعمال عديدة. وقد تناول التقرير الأخير الذي أعده الفريق الرفيع المستوى المعني بالاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة المعوقات التي تحول دون زيادة فعالية أنشطة التنسيق والتخطيط المشتركة بين الوكالات. ويبدو أن المكتب يؤدي في مجال اختصاصه عملا جيدا جدا في هذا الشأن بلا جعجعة.

## القضايا الشاملة لقطاعات متعددة، بما فيها تعميم مراعاة المنظور الجنساني وحقوق الإنسان

٥٢ - يتعين التحقق في هذا الاستعراض، بموجب اختصاصاته، من مدى نجاح مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا في تعميم مراعاة المنظور الجنساني في مجالات خدماته المختلفة. بيد أنه من غير الواضح ما إذا كان تعميم مراعاة المنظور الجنساني في المجالات التي ينشط فيها المكتب أمرا مجديا من الناحية العملية لا سيما وأن مجالات خدمات المكتب لا تزال قيد الإنشاء[٢٢]. ومن المؤكد أن المكتب لديه قدرة فيما يتعلق بالشؤون الجنسانية، وقد عمل بشكل نشط مع جماعات نسائية في المنطقة، من أهمها شبكة نساء نهر مانو للسلام، سعيا إلى تحقيق السلام. لكن دور المكتب وكفاءاته الأساسية في حاجة إلى ترسيخ وطيد لكي يتسنى تقييم أدائه، تقييما معقولا، في مجال تعميم مراعاة المنظور الجنساني. وتنطوي على أهمية

(٢٢) انظر الفقرتين ٢١ و٢٢ أعلاه.

التوصيات المتصلة بالشؤون الجنسانية الصادرة عن الفريق الرفيع المستوى المعني بالاتساق على نطاق المنظومة[٢٣].

٥٣ - أما بالنسبة للعمل في مجال حقوق الإنسان، فقد أحيط الفريق القائم بالاستعراض علما بأن المكتب يقوم بانتظام، كجزء من عملية المواءمة المناطة به، بعقد اجتماعات مع رؤساء وحدات حقوق الإنسان في بعثات الأمم المتحدة. ويقوم موظفو حقوق الإنسان أيضا بتقديم تقارير بانتظام إلى الممثل الخاص للأمين العام، ومن خلاله إلى مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، عن التطورات التي تستجد في المنطقة في مجال حقوق الإنسان. ويصدر مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا ورقات منها على سبيل المثال ما يتناول البطالة بين الشباب ومشاكل المناطق الحدودية، وترد فيها جميعا إشارات إلى الشؤون الجنسانية وحقوق الإنسان على حد سواء. وبالنسبة للعمل المتعلق بالمناطق الحدودية، أُجريت دراسات مثيرة للاهتمام انطلاقا من منظور حقوق الإنسان تناولت الصعوبات التي يواجهها سكان تلك المناطق في الحصول على وثائق الهوية التي من شأنها تيسير عبور الحدود بشكل قانوني. وقد لفتت تلك الدراسات النظر بشكل خاص إلى مسائل الإتجار بالبشر ولاسيما فيما يتصل بالأطفال.

٥٤ - بيد أنه قد يتعين بذل المزيد من الجهد من أجل تحويل تلك الشواغل إلى تدابير عملية يضطلع بها مرفق دون إقليمي لمنع نشوب الصراعات/بناء السلام، ولتبيان كيف يمكن توسيع نطاق التحليلات المفيدة لأعراض الدعوة في مجال بطالة الشباب وإصلاح القطاع الأمني ومشاكل المناطق الحدودية لتشمل تلك التحليلات إجراء الجهات المعنية مناقشات بشأن تدابير ملموسة لحماية حقوق الإنسان في المجتمعات المحلية المعنية وللنهوض بالفرص المتاحة للمرأة فيها وبأمنها، والنظر في تلك التدابير. وقد يمكن لنموذج أو اثنين من نماذج تحليل أنشطة الدعوة في ذلك السياق على غرار ما اضطلع به في مجال عمالة الشباب أن يساعدا على تحويل تلك الشواغل الشاملة إلى عناصر عملية تُدرج في برامج الحكومات والوكالات في هذا المجال.

٥٥ - ولم يجر التطرق إلى الشواغل الأمنية والمسائل العسكرية في سياق اختصاصات هذا الاستعراض ولم يأت ذكرها تحديدا في إطار الولاية، إلا أنها فيما يبدو من القضايا الهامة التي تشمل قطاعات عدة. وقد سعى الفريق القائم بالاستعراض إلى استخلاص وجهات نظر الأفراد العسكريين العاملين في مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا غير أنه لم يتيسر الحصول على مقترحات محددة، ولذلك فإن الملاحظات التالية ملاحظات أولية لا تستند إلى آراء

(٢٣) انظر A/61/583، الفقرة ٤٩ والإطار ٢.

مؤيدة لها من متخصصين. ويبدو أن المسائل العسكرية والأمنية عابرة للحدود بطبيعتها وسمة من السمات التي تجمع بين الكثير من بلدان تلك المنطقة دون الإقليمية؛ ومن ثم فإن القدرة على تفهم تلك المسائل وتقديم المشورة بشأنها يبدو أنها تمثل كفاءة متخصصة أساسية مطلوبة للمكتب لكي يمضي قُدما في أداء مهامه. أما بالنسبة لكيفية إدراج تلك المسائل في سياق خطة منع نشوب الصراعات، بما في ذلك أيضا الأبعاد السياسية والإنسانية والأبعاد ذات الصلة بحقوق الإنسان، وكيفية ربطها كافة على نحو مثمر بالأنشطة الموازية التي تقوم بها وكالات من قبيل مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، فهي أمر تلزم بلورته إلا أنها جزء من تلك النظرة الفاحصة المدققة المدعو إليها آنفا.

## استخدام الموارد البشرية والموارد الرأسمالية، والاستدامة المالية في المستقبل

٥٦ - كان القصور وانعدام الاستقرار من السمات الأكثر ثباتا للاتجاهات المتعلقة بالأفراد والموظفين في السنوات الأخيرة. وقد وردت في الاستعراض فيما سبق تعليقات على استصواب تعيين موظفين مؤهلين من مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ومفوضية حقوق الإنسان، وأهمية تواجدهم في نفس مقر مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا بدلا من إقامة مرافق منفصلة لهم على غرار ما حدث بالنسبة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية.

٥٧ - ولكن السؤال الذي ينبغي طرحه ليس ”ما هي فعالية الترتيبات المتفق عليها مع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ومفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان بشأن اضطلاع الموظفين بالمهام الإنسانية والمهام المتصلة بحقوق الإنسان، ومع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشأن منصب مدير مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا؟“، بل هو بالأحرى ما إذا كانت المهارات المتوافرة والمزيج الحالي من الموظفين يفيان بالاحتياجات الحالية والمتوقعة. وفي هذه الصيغة الأخيرة، تحتل الاحتياجات المتغيرة للمنطقة دون الإقليمية مرتبة الصدارة، ثم تصبح المسألة بعد ذلك هي مسألة ما هو أفضل سبيل لتجهيز مرفق دون إقليمي لمنع نشوب الصراعات/بناء السلام بما يلزمه وكيف يمكن لمختلف كيانات منظومة الأمم المتحدة، وهي في هذه الحالة إدارة الشؤون السياسية وإدارة عمليات حفظ السلام ومفوضية حقوق الإنسان ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية وربما مكتب منع الأزمات وتجاوزها التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أن توفر على النحو الأمثل المهارات التي تستلزمها مبادرة جديدة من هذا النوع.

٥٨ - ويبدو أن المانحين على استعداد لتوفير موارد خارجة عن الميزانية على شكل صناديق استئمانية لمنع نشوب الصراعات وبناء السلام. وقد تيسر اتخاذ عدد من المبادرات، منها الاجتماع الذي عُقد في كوناكري في تشرين الثاني/نوفمبر بشأن حفظ السلام في منطقة نهر مانو، وتوافر لها التمويل عن طريق الصندوق الاستئماني للإجراءات الوقائية التابع لإدارة

الشؤون السياسية. لكن إنشاء هذه الصناديق الاستئمانية أمر عسير ويتطلب عمالة كثيفة وذلك بسبب الإجراءات المالية والإدارية المرهقة المعمول بها في الأمم المتحدة. ووقت وجهد الإدارة موردان شحيحان للغاية في المكتب؛ ولذلك قد يكون من المجدي استطلاع إمكانية التعاون مع كيانات أخرى في المنظومة، من قبيل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، لها القدرة على إدارة الأنشطة المتعلقة بالصناديق الاستئمانية التي يرعاها المكتب و/أو يشارك في تمويلها.

## مسائل أخرى

٥٩ - كان النقل الجوي مطروحا كمشكلة، ويفهم الفريق القائم بالاستعراض أن اعتمادا قد خصص له في الميزانية الأخيرة غير أن اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية تود الإطلاع على التعليقات التي ترد في هذا الاستعراض بهذا الشأن. فوصلات النقل في المنطقة دون الإقليمية ليست مُثلى، ومستويات السلامة لا تكون هي الأعلى في بعض الأحيان. والتكنولوجيا الحديثة في مجال الاتصالات تقلل بشكل متزايد من الحاجة إلى الوجود الفعلي للموظفين للاضطلاع بجزء كبير من العمل اليومي الخاص بالأمم المتحدة، غير أن بعض مهام المكتب، ولا سيما العمل الدبلوماسي، يقتضي اللمسة الشخصية. وبناء على ذلك، فإن السؤال المطروح هنا هو فيما يبدو ما إذا كان من الممكن الاضطلاع بمهام المساعي الحميدة على نحو فعال دون الحاجة إلى توافر إمكانية يُسر استخدام مرافق نقل مخصصة تماما أو مخصصة جزئيا. والحروب وحركات العصيان والتمرد تتكلف الكثير واحتمالات حدوثها في غرب أفريقيا لا تزال كبيرة، ولذا فقد يكون من الحكمة عدم البخل بالموارد عند النظر في هذا الجانب من جوانب عمليات المكتب الحالية واحتياجاته المستقبلية.

## بعض الدروس المستفادة

٦٠ - إن إنشاء مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا تجربة مبتكرة ومثيرة للاهتمام. والمكتب، بوصفه مرفقا جديدا أُنشئ بتكليف من مجلس الأمن للتصدي لقضايا السلام والأمن دون الإقليمية في غرب أفريقيا[٢٤]، يشكل، ولو فرضا على الأقل، إضافة إلى الأدوات التي يمكن للمجتمع الدولي الاستعانة بها لإخماد الصراعات وتوطيد السلام, وهو نقطة انطلاق جديدة وممتازة يمكن للأمم المتحدة أن تقوم منها بتدخلات بناءة في غرب أفريقيا. وهو، بموقعه في قلب المنطقة دون الإقليمية، قريب فعليا ولكنه يخضع في الأعمال التي يقوم بها لقيود أقل من تلك التي تقيد أفرقة الأمم المتحدة القطرية أو البعثات السياسية الخاصة وبعثات حفظ السلام المتعددة الموجودة في كل بلد على حدة. وينبغي أن تتوافر لتلك التجربة

(٢٤) انظر S/2005/16.

موارد مناسبة وأن تدار إدارة ملائمة، وأن تُرصد وتُختبر بفطنة حتى يتسنى الوقوف على مدى نجاحها على مدى فترة ممتدة من الزمن؛ وهو ما لم يحدث حتى الآن(٢٥)، وما يتعين أن يحدث في المستقبل.

٦١ - وعندما تتوصل الأمم المتحدة إلى فكرة مثيرة للاهتمام من أجل تعزيز فعاليتها في مجال توطيد السلام وتلافي الصراعات، فإنها ينبغي أن تؤيدها تماما وألا تسمح للممارسات الإدارية أو المجادلات بشأن من يضطلع بالدور القيادي في تقديم التقارير إلى الأمين العام عن التطورات السياسية في المنطقة دون الإقليمية بأن تعرقل القيام بهذه المبادرة واختبارها.

٦٢ - والسبيل الأفضل (وربما كان الوحيد) لاكتساب العديد من المهارات التي ينبغي أن تكون موجودة لدى المدير الناجح في الأمم المتحدة هو تعلمها أثناء القيام بالعمل نفسه. وثمة مرحلة تدرب يتعين اتباعها، وإن كانت تتسم بالتعقيد، عند تعلّم كيفية بناء السلام ومنع نشوب الصراعات. ولا تتوافر بسهولة للموظفين الذين يعملون في مقر الأمم المتحدة فقط فرص للتدرب على منع نشوب الصراعات وبناء السلام، مماثلة لتلك التي تتوافر في مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا. وينبغي لمن يعملون في إطار تجربة مبتكرة كهذا المكتب أن يكونوا واعين بالمسؤولية الخاصة الملقاة على عاتقهم المتمثلة في تسجيل ما يقومون به من مهام وتقديم التقارير عنها بشكل يتسم بالذكاء. ومن المهم بالقدر نفسه أن يكون زملاؤهم العاملون في إدارة الشؤون السياسية بالمقر، الذين لا تتوافر لهم ميزة التواجد في الخطوط الأمامية ليشهدوا الجهود المتعددة الأطراف لبناء السلام، على علم بالمسؤولية الخاصة الملقاة على عاتقهم المتمثلة في التعلم من الخبرات المتوافرة في مرافق مثل مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا، والاستعانة بها.

٦٣ - ومن شأن زيادة تبادل وتناوب الموظفين بين المقر والميدان أن تسفر عن مكاسب كبيرة للموظفين المعنيين وللمنظمة على حد سواء. وقد أصبح الحراك الوظيفي شرطا لا غنى عنه للترقي في الصناديق والبرامج، وهو وسيلة مُختبرة وفعالة من حيث التكلفة لتوفير أشخاص لديهم المهارات اللازمة للأمانة العامة للأمم المتحدة. ومن شأن العمل في بعثات ومرافق مثل لجنة الكاميرون ونيجيريا المشتركة/مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا أن يعزز قدرات موظفي المقر، وبخاصة موظفي إدارة الشؤون السياسية، والعكس بالعكس.

٦٤ - ويبدو أن عمل المكتب قد اعترضته العراقيل نظرا لتقييد حراك الموظفين وبسبب الخيارات التعاقدية المتاحة لموظفيه. وإذا أرادت إدارة الشؤون السياسية والأمانة العامة للأمم المتحدة اكتساب قدرة أكثر فعالية لمنع نشوب الصراعات وبناء السلام، فينبغي إزالة تلك

(٢٥) كان استعراض منتصف المدة الأولي، الذي أُجري داخليا في عام ٢٠٠٣، قد تناول أساسا المسائل المتعلقة بالدعم الإداري (انظر S/2004/797).

القيود ومنح الموظفين العاملين في المكتب عقودا تسمح لهم بالخدمة في أي مكان يمكن لموظفي الأمم المتحدة العمل فيه.

٦٥ - وربما يكون قدر من نجاح مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا نابعا من تكامله مع لجنة الكاميرون ونيجيريا المشتركة وذلك بسبب ارتباط المهام المباشرة للدبلوماسية الوقائية بعملية إيجاد قدره موازية في نفس المنطقة للنظر في تجربة منع نشوب الصراعات وتحليل تلك التجربة. وثمة حاجة إلى المزيد من التمحيص لهذا الدرس المستفاد لتحديد ما إذا كان من الممكن استخدامه كدليل إرشادي لمبادرات مماثلة تُتخذ في المستقبل.

| بعض الاستنتاجات والتوصيات | الأطراف الفاعلة المقترحة |
|---|---|
| **النتائج التي تحققت والتقدم المحرز** | |
| ١ - مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا تجربة يمكن أن تكون إضافة هامة لمجموعة الأدوات التي تستعين بها الأمم المتحدة لمنع نشوب الصراعات وبناء السلام. وتعاني الأمم المتحدة حتى الآن من ثغرة بين قدرتها على المستوى القطري على الاستجابة للمخاطر التي تتهدد السلام وبين قدرتها على القيام بذلك على الصعيد العالمي. ومن شأن مرفق دون إقليمي مثل المكتب أن يساهم في سد تلك الثغرة. | |
| ٢ - وقد كانت النتائج أكثر من مرضية بالنظر إلى القصر النسبي للمدة المنقضية منذ إنشاء المكتب الذي أنيط به القيام بدور مبتكر. أما الأثر المترتب على أعمال المكتب في مجال عمليات منع نشوب الصراعات وبناء السلام ، فلم يتضح بعد | مكتب خدمات الرقابة الداخلية |
| **مواطن القوة والمعوقات** | |
| ٣ - يبدو من الدلائل كافة أن الدور الذي يقوم به المكتب في مجال بذل المساعي الحميدة قد حقق نجاحا ويحظى بتقدير جميع أصحاب الشأن الأساسيين داخل المنطقة دون الإقليمية وخارجها. | |
| ٤ - بيد أن المكتب يفتقر إلى خطة عمل عامة، وهي خطة ينبغي التعجيل بوضعها. ولا يوجد بالمكتب نائب للمدير لكي يديره، وينبغي الإسراع بإرسال موظف إلى الميدان ليشغل هذا المنصب. ويبدو أن عمل المكتب قد اعترضته العراقيل بسبب الخيارات التعاقدية المتاحة لموظفيه. | مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا، إدارة الشؤون السياسية، دائرة إدارة شؤون الموظفين والدعم التابعة لإدارة عمليات حفظ السلام، مكتب إدارة الموارد البشرية |

| بعض الاستنتاجات والتوصيات | الأطراف الفاعلة المقترحة |
| --- | --- |
| **الممارسات الجيدة والدروس المستفادة** | |
| ٥ - الدراسات التي يقوم بها المكتب مبتكرة ويبدو أن لها صدى في المنطقة دون الإقليمية على شكل تحليلات لأغراض الدعوة؛ وتجارب واعية تستعين بهذه التحليلات لمحاولة المواءمة بين نهج مختلف الشركاء وللمساهمة في تنفيذ برنامج العمل دون الإقليمي في مجال منع نشوب الصراعات. | |
| **توصيات بشأن السياسات والممارسات في المستقبل** | |
| ٦ - ينبغي أن تتوافر لمكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا بوصفه يمثل تجربة، موارد مناسبة وأن يتوافر له عدد مناسب من الموظفين، ويتعين إدارته ورصده بفطنة واختباره للتأكد من نجاحه ومدى فعاليته على فترة ممتدة من الزمن. | مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا، إدارة الشؤون السياسية، دائرة إدارة شؤون الموظفين والدعم التابعة لإدارة عمليات حفظ السلام، مكتب خدمات الرقابة الداخلية |
| ٧ - ومن الواضح أن هناك حاجة إلى اضطلاع المكتب بدور في مجال بذل المساعي الحميدة إلا أنه لم تتضح بعد الأدوات المطلوبة كي يقوم المكتب بهذا الدور على أكمل وجه. ومن ثم، يتعين على الفريق العامل بالمكتب حاليا أن يقدم مقترحاته بشأن الحد الأدنى من مجموعات الكفاءات الأساسية الحاسمة الأهمية التي يتعين توافرها في مركز دون إقليمي لمنع نشوب الصراعات/بناء السلام. وينبغي لإدارة الشؤون السياسية وإدارة عمليات حفظ السلام المساهمة في تلك العملية أيضا. وقد يود مجلس الأمن التماس إيضاحات بشأن هذه المسألة قبل تجديد الولاية. | مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا، إدارة الشؤون السياسية، دائرة إدارة شؤون الموظفين والدعم التابعة لإدارة عمليات حفظ السلام |
| ٨ - وقد يود المكتب أن يستفيد من عمله مع مجلس حكماء الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا وأن يعزز دور الحكماء من رجال الدولة في المنطقة دون الإقليمية وذلك بالتوازي مع الدور الذي يقوم به الممثل الخاص للأمين العام في مجال بذل المساعي الحميدة، ودعما له وتوسيعا لنطاقه. | إدارة الشؤون السياسية، مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا |
| ٩ - ويحتاج كل من إدارة الشؤون السياسية ومكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا إلى آلية ما لتلقي التعليقات/الدروس المستفادة. ولا ينبغي أن تتبع تلك الآلية نموذج آليات إدارة | إدارة الشؤون السياسية، مكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا |

| بعض الاستنتاجات والتوصيات | الأطراف الفاعلة المقترحة |
|---|---|
| عمليات حفظ السلام غير أنه يتعين تحقيق الهدف منها بطريقة مناسبة. وللاستجابة للحد الأدنى من الاحتياجات الحالية، يتعين تخصيص نسبة قدرها ١ في المائة على الأقل من موارد إدارة الشؤون السياسية ومكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا لتقييم مدى فعاليتهما وأثرهما، واستخدام الدروس المستفادة بشكل منهجي. | |
| ١٠ - ويمكن لتناوب الموظفين بين المقر والميدان أن يساعد على تنمية القدرة على منع نشوب الصراعات وبناء السلام، وهو وسيلة مُختبرة وفعالة من حيث التكلفة لتوفير أفراد لديهم المهارات التي تتطلبها الأمم المتحدة. ومن شأن العمل في بعثات ومرافق من قبيل لجنة الكاميرون ونيجيريا المشتركة ومكتب الأمم المتحدة لغرب أفريقيا أن يعزز قدرات موظفي المقر، وبخاصة موظفي إدارة الشؤون السياسية، والعكس بالعكس. وهكذا، من المرجح أن توسيع نطاق الخيارات التعاقدية المتاحة لموظفي المكتب المؤهلين ومنحهم عقودا تسمح لهم بالخدمة في أي مكان يمكن لموظفي الأمم المتحدة العمل فيه هو أمر من شأنه مساعدة إدارة الشؤون السياسية على تحسين أدائها. | إدارة الشؤون السياسية، مكتب إدارة الموارد البشرية، دائرة إدارة شؤون الموظفين والدعم التابعة لإدارة عمليات حفظ السلام |